



KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Jaana Karppanen

MYYMÄLÖIDEN VASTAAVAROOLIIEN UUDISTUMINEN MYYMÄLÄRYHMÄN
MESTARIROOLEIKSI –
PEREHDYTYKSEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Toukokuu 2018

 Karelia AMMATTIKORKEAKOULU	OPINNÄYTETYÖ Toukokuu 2018 Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma Ylempi ammattikorkeakoulututkinto Tikkarinne 9 FI-80200 JOENSUU (013) 260 600
Tekijä(t) Jaana Karppanen	
Nimeke Myymälöiden vastaavaroolien uudistuminen myymäläryhmän mestarirooleiksi – perehdytyksen arviointi ja kehittäminen	
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia ja arvioida myymäläryhmien mestareiden perehdytystä Alko Oy:ssä. Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia uuden roolin aloitusta heidän näkökulmastaan sekä etsiä kehittämiskohteita seuraavien mestareiden perehdytykseen. Ensimmäiset mestarit aloittivat uudessa työtehtävässä lokakuussa 2017.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa käytettiin tiedonhankintamenetelmänä Alko Oy:n palvelu- ja valikoimamestareille sekä palvelupäälliköille tehtyä Webropol-kyselyä. Kyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla saatiin lisäinformaatiota tutkimukseen. Teoreettisen osan tutkimuksessa muodostavat perehdytys, työroolin uudistuminen ja lähiesimiehen tuki osaamisen kehittämisessä.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena saatiin kehittämisehdotuksia palvelu- ja valikoimamestareiden perehdyttämiseen. Ensimmäisten mestareiden perehdytyksistä löydettiin hyviä käytänteitä, joita voidaan hyödyntää jatkossa.</p>	
Kieli suomi	Sivuja 42 Liitteet 4 Liitesivumäärä 6
Asiasanat perehdytys, työssä oppiminen, esimiestyö	

	THESIS May 2018 Degree Programme in Business Management and Leadership Master's Thesis Tikkarinne 9 FI-80200 JOENSUU TEL +358 13 250 600	
Author (s) Jaana Karppanen		
Title The Store Group's Champion Roles - Assessment and Development of Orientation		
Abstract <p>The subject of this thesis studying and evaluating the orientation of masters of store groups in Alko Oy. The purpose of the thesis was to study the starting point of their new role from their point of view and to look for development targets for the following masters. The first masters started their new assignment in October 2017.</p> <p>This study was carried out as an action study using the Webropol survey for service and selection masters and service managers of Alko Oy as an information acquisition method. There were also open questions in the questionnaire that provided additional information for research. In the theoretical background the orientation, renewal of work tasks reorganization of the workforce and service manager's support for skills development were covered.</p> <p>The result of this study was development suggestions for the masters' orientation. Good practices were found in orientation of the first masters that can be utilized in the future.</p>		
Language Finnish	Pages 42 Appendices 4 Pages of Appendices 6	
Keywords orientation, work-based learning, managerial work		

Sisältö

Tiivistelmä	2
Abstract.....	3
1 Johdanto	5
1.1 Kohdeorganisaation esittely.....	5
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet	6
1.3 Teoreettiset lähestymistavat ja aikaisemmat tutkimukset	7
2 Perehdyttäminen.....	8
2.1 Perehdyttämisen määritelmä	8
2.2 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö	9
2.3 Perehdyttämisen suunnittelu.....	10
2.4 Perehdyttämisen arviointi, seuranta ja kehittäminen.....	11
3 Työssä oppiminen.....	12
4 Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä	14
5 Mestareiden rekrytointi.....	16
5.1 Mestareiden työtehtävät	17
5.2 Mestareiden lähikoulutuspäivät.....	18
6 Tutkimuksen toteutus.....	20
6.1 Tutkimuksen lähestymistapa.....	20
6.2 Tutkimuksen eettisyys	21
7 Tutkimuksen tulokset	22
8 Tutkimuksen yhteenveto ja kehittämisehdotukset.....	36
9 Pohdinta.....	39
Lähteet.....	41

Liitteet

Liite 1	Saatekirje
Liite 2	Muistutuskirje
Liite 3	Kysely mestareille
Liite 4	Kysely palvelupäälliköille

1 Johdanto

1.1 Kohdeorganisaation esittely

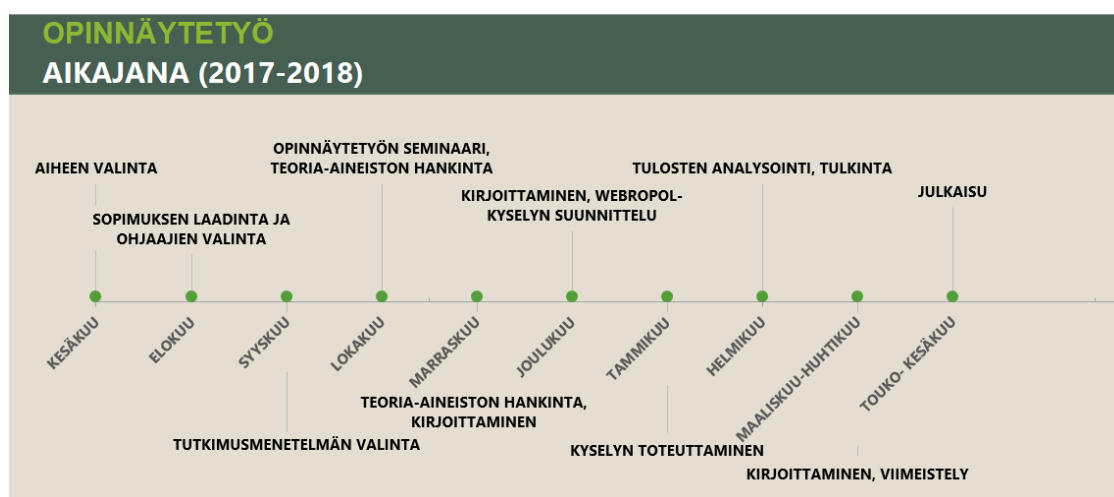
Alko Oy on valtion kokonaan omistama osakeyhtiö. Alkon toiminnan perustana ovat alkoholilaki, asetus alkoholiyhtiön toiminnasta, osakeyhtiölaki ja yhtiöjärjestys. Alkon perustehtävä on alkoholijuomien vähittäismyynti niin, että se ottaa huomioon myymiensä tuotteiden haittavaikutukset. Alkon toiminta perustuu ennen kaikkea sosiaali- ja terveystieteisiin tavoitteisiin. Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa Alkon omistajaohjauksesta ja valvonnasta Alkolle laissa määritellyn erityistehtävänsä vuoksi. Vuoden 2017 lopussa Alkolla oli 355 myymälää. (Alko Oy 2018.)

Aiemmin jokaisessa myymälässä oli kymmenkunta myyjän työn ohella tehtävää vastaavaroolia, jotka liittyivät muun muassa työergonomiaan, myymälän visuaaliseen ilmeeseen, ympäristöasioihin ja asiakaspalveluun. Keväällä 2017 toteutetun organisaatiorakenteen muutoksen myötä Alkon myymäläverkosto muodostuu myymäläryhmistä.

Alkossa perustettiin myymäläryhmien palvelu- ja valikoimakehityksen tueksi uudet roolit eli mestaritoiminta, jossa jokaisella myymäläryhmän palvelupäälliköllä on tukenaan palvelu- ja valikoimamestari. Palvelumestarin tehtävänä on innostaa myymäläryhmien asiakaskokemuksen virittämisessä, valikoimamestarien vastuulla on taas kehittää myymäläryhmän valikoimaa ja henkilökunnan tuoteosaamista. Mestarikoulutuksen kävi läpi vuoden aikana 269 asiakaspalvelijaa ja toiminta käynnistyi syksyllä 2017. (Alko 2018.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja arvioida mestareiden perehdytystä ja uuden roolin aloitusta heidän näkökulmastaan sekä etsiä kehittämiskohteita seuraavien mestareiden perehdytykseen. Mestareilta kartoitetaan sitä, minkälaisia asioita he pitävät tärkeinä uuden roolin perehdytyksessä, ja missä työtehtävissä he kokevat tarvitsevansa lisäkoulutusta. Myös palvelupäälliköiden näkökulma perehdytyksestä ja uusien roolien hyödyllisyydestä myymäläryhmän toiminnan näkökulmasta otettiin huomioon. Opinnäytetyö eteni alla olevan aikataulun (kuvio 1) mukaisesti.

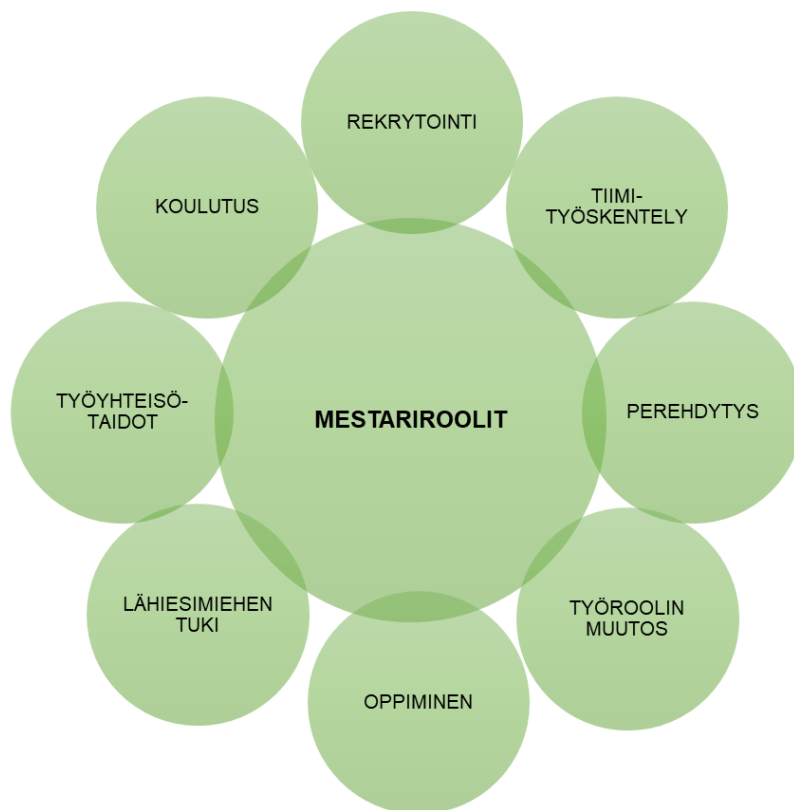


Kuvio 1. Opinnäytetyön aikajana

Tutkimuksen kyselyt (liitteet 3 ja 4) lähetettiin Webropolin kautta sähköpostiviestinä 11.2.2018 valikoima- ja palvelumestareille (236 henkilölle) sekä palvelupäälliköille (137 henkilölle). Sähköpostiviestin mukana oli saatekirje (liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksesta. Muistutus (liite 2) kyselyyn vastaamisesta lähetettiin 19.2.2018. Kyselyn linkki oli avoinna 25.2.2018 saakka.

1.3 Teoreettiset lähestymistavat ja aikaisemmat tutkimukset

Tämän opinnäytetyön teoreettisen perustan muodostavat perehdytys, työssä oppiminen sekä lähiesimiehen rooli osaamisen kehittämisessä. Mestarityön aloitukseen liittyy monia eri näkökulmia esimerkiksi koulutus ja rekrytointi sekä oppiminen (kuvio 2). Kehittämistehtävän onnistumisen varmistamiseksi aiheen rajaus oli tarpeen. Tutkimus rajattiin toimeksiantajan kanssa yhteistyössä kolmeen osa-alueeseen: perehdytys, työroolin uudistuminen ja lähiesimiehen rooli osaamisen kehittämisessä (Lokka-Palomäki & Pakola 2017). Haastattelututkimus toteutettiin palvelu- ja valikoimamestareille sekä palvelupäälliköille. Valikoima- ja palvelumestarit valittiin tutkimukseen, koska opinnäytetyö käsittelee heidän perehdyttämistään. Palvelupäälliköt perehdyttävät omalta osaltaan mestareita, joten myös heidät otettiin mukaan tutkimukseen.



Kuvio 2. Mestarityön näkökulmat

Perehdyttämisen arviointia on tehty opinnäytteinä jo aiemminkin. Niissä on käsitelty oppimista, perehdyttämistä ja perehdyttämisen kehittämistä. Yleensä näissä tutkimuksissa on keskitytty uuden työntekijän perehdyttämiseen. Vuonna 2017 perehdyttämistä on tutkittu Osuuskauppa Varuboden - Osla Handelslagilla S-market Näsin toimipisteessä. Tässä tutkimuksessa oli pohjana perehdyttämismalli, jota lähdettiin kehittämään. Lankinen on tutkimuksessaan ehdottanut, että perehdyttämisen jälkeiset seurantakeskustelut otettaisiin yrityksessä käyttöön ja käytössä ollut perehdyttämismalli tulisi päivittää. Hänen mukaansa usea haastateltava toi esille sen, että työyhteisön toiminta olisi voinut edesauttaa perehdyttävän oppimista. (Lankinen, 2017, 44.) Tämä tutkimus vahvisti käsitystäni siitä, että perehdyttämisen arviointia ja seurantaa kannattaa tehdä. Myös työyhteisön tuki on tärkeää perehdyttämisen onnistumisessa.

2 Perehdyttäminen

2.1 Perehdyttämisen määritelmä

Mestariroolien perehdyttämisen yhteydessä voidaan puhua myös työnopastamisesta. Perehdyttäminen onkin yleistermi, joka sisältää myös työnopastamista esimerkiksi uusien työtehtävien haltuunoton yhteydessä.

Kauhanen (2012) määrittelee perehdyttämisen seuraavasti: perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan

- työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä sen arvot ja tavat (= työyhteisöön perehdyttäminen)
- työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit (= työpaikkaan perehdyttäminen)
- oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset (= työhön perehdyttäminen eli työnopastus). (Kauhanen 2012.)

Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan, kun organisaatioon tulee uusi työntekijä tai työntekijä vaihtaa toiseen työtehtävään. Perehdyttäminen on tarpeen myös pitkän poissaolon jälkeen tai silloin kun otetaan käyttöön uusia koneita, laitteita, työmenetelmiä tai uusia määräyksiä. Havaitut osaamispuutteet antavat myös aihetta työnopastukseen tai koulutukseen. (Hirvonen & Karvonen, 2010, 18.)

Perehdytyksellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Luodon (2012) mukaan perehdytystä ei enää nykyään ajatella ainoastaan tutustuttamisena työtehtäviin, vaan pitkäkestoisena prosessina, jossa luodaan edellytykset ja halu menestykselliseen työskentelyyn yrityksessä.

2.2 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö

Perehdyttämistä ohjaa myös lainsäädäntö. Erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä käsittelevät työnantajan vastuuta opastaa työntekijä työhönsä.

Työturvallisuuslaki edellyttää työnantajaa antamaan työntekijälle opetusta ja ohjausta. Työnantajan on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen työntekijä perehdytetään riittävästi työhön. Lain mukaan työnantajan on myös perehdytettävä työpaikan olosuhteiden, työ- ja tuotanto menetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyt-

töön sekä turvallisiin työtapoihin ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

2.3 Perehdyttämisen suunnittelu

Suunnitelmallinen perehdytys on monessa suhteessa panostuksen arvoinen: se vähentää vaihtuvuutta, sitouttaa, lisää tuloksellisuutta ja vahvistaa työnantajamielikuvaa (Psycon Oy 2018). Ahokkaan & Mäkeläisen (2013) mukaan perehdytyksen ja opastuksen tueksi tulee aina tehdä kirjallinen suunnitelma, jolla seurataan opastuksen etenemistä. Suunnittelu säästää aikaa itse opastustilanteelle ja toimii samalla muistin tukena. Suunnitelmassa tulee olla myös perehdytyksen seuranta ja arviointi, sillä niillä varmistetaan määriteltuihin tavoitteisiin pääseminen. Dokumentit allekirjoitetaan perehdytyksen tai opastuksen päätteeksi. Dokumentit on oltava esimiehen hallussa. Yleisen perehdyttämissuunnitelman lisäksi jokaisen opastajan tulee tehdä oma suunnitelmansa varsinaisen työopastuksen käytännön toteutuksesta. Sen hän aloittaa selvittämällä itselleen, ketä, miksi, mitä ja miten hän perehdyttää ja opastaa.

Suunnittelun kokonaisrunko on Ahokkaan & Mäkeläisen (2013) mukaan seuraavanlainen:

- Mitä tavoitteita perehdytykselle asetetaan. Mitä ovat työn avaintavoitteet, tehtävät ja työvaiheet.
- Mitä asioita opastukseen sisällytetään. Mikä on keskeinen sisältö.
- Mitkä asiat käydään pinnallisesti, mitkä perusteellisemmin läpi. Mitä opastettavan tulee tietää, ymmärtää ja miten osattava toimia.
- Miten sisältö jaksetaan. Miten asiasisällöt jäsennellään ja jaksotetaan loogiseksi kokonaisuudeksi. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Myös tiimin vanhojen työntekijöiden perehtymistä uusiin työtehtäviin voidaan helpottaa ja nopeuttaa hyvällä perehdytyksellä. Jos useampi henkilö on samanaikaisesti omaksumassa uusia tehtäviä, kannattaa järjestää yhteinen valmen-

nustilaisuus, jonka aikana tai mielellään jo sitä ennen on mahdollisuus keskustella oman työn muutoksista ja tiimiläisiä mietityttävistä asioista. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

2.4 Perehdyttämisen arviointi, seuranta ja kehittäminen

Perehdyttämisen ja opastuksen tuloksia tulee seurata ja arvioida: saavutettiinko tavoitteet, miten suunnitelma muuten onnistui, mikä meni suunnitelmien mukaisesti, missä oli puutteita ja korjaamisen varaa, mitä tulisi muuttaa, korjata tai tehdä toisin. Perehdytettyjen mielipiteitä ja kokemuksia kannattaa kuunnella ja ottaa ne huomioon suunnitelmaa kehitettäessä. Jatkuva seuranta ja päivittäinen palautteen antaminen työn edetessä ohjaavat oppimista. Etukäteen valmisteltu lyhytkin keskustelu täydentää työn ohessa käytäviä keskusteluja. Keskustelujen avulla opitaan samalla arvioimaan toisten toimintaa. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Työturvallisuuskeskuksen (2017) julkaisun mukaan perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittäminen edellyttää tietoa siitä, mikä on tilanne tällä hetkellä, toisin sanoen lähtötilanteen perusteellista selvittämistä. Lähtötilanteen selvittäminen tarkoittaa seuraavien asioiden arvioimista: Mitkä perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyvät asiat ovat kunnossa? Mitkä eivät? Mitkä ovat tällä hetkellä tärkeimmät kehittämistarpeet? Arvioinnin voi tehdä esimerkiksi haastatteluna, kirjallisina kyselyinä tai keskustellen pienissä ryhmissä. Kun kehittämistarpeet on selvitetty, suunnitellaan kehittämisohjelma tavoitteineen, toimenpiteineen, vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen. Kehittämisohjelmaan sisältyy myös seurannan suunnitteleminen.

Kehittämistarpeita löytyy tavallisesti useita. Näistä kannattaa valita tärkein tai enintään kaksi. Ongelman tarkempi analysointi on vielä paikallaan ennen varsi-

naisen kehittämisohjelman tekemistä. Kehittämisohjelman tekemistä varten on hyvä koota pieni työryhmä, joka paitsi tekee ohjelman myös vastaa sen toteuttamisesta. Asioista keskusteltaessa on tärkeitä perustella omat näkemykset ja kuunnella toisten perustelut. Asioiden käsittelyyn saadaan näin laajempaa näkökulmaa ja todennäköisesti myös lisää objektiivisuutta. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Tuloksekas perehdytysohjelma nojaa hyvään perusrunkoon, prosessiin. Perehdytysrunko on yrityksessä kaikille sama, ja takaa, että kaikki perusasiat tulevat perehdytyksen aikana käytyä läpi. Toiseksi hyvä perehdytysohjelma ottaa huomioon perehdytettävän taustan ja osaamisen. Kolmas ammattimaisen perehdyttämisprosessin tunnusmerkki on vuorovaikutteisuus: prosessi kehittyy jatkuvasti siitä saadun palautteen pohjalta. Perehdyttäminen on kuin ponnistus hyppyrin laelta: mitä paremmin se onnistuu, sitä pitemmälle hyppy kantaa. Onnistunut ponnistus vaatii hyvät varusteet ja suosiolliset sääolosuhteet. Hyppääjä tarvitsee myös valmentajan, joka antaa luvan lähtöön. Hyvää suoritusta ei kuitenkaan synny, ellei urheilija itse ole valppaana. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2018.)

3 Työssä oppiminen

Grönfors (2010, 17) toteaa, että työ on keskeinen osa ihmisten elämää, ja siihen liittyy luonnollisesti oppiminen. Uusien asioiden, taitojen ja tietojen opettelu tuo sisältöä ja mielenkiintoa työhön ja elämään, kehittää ihmistä itseään ja innostaa kehittymään ja kehittämään. Viitala (2013) on todennut, että osaamisella on ihmiselle monia perustavaa laatua olevia merkityksiä. Ihminen selviytyy työtehtävistään sitä sujuvammin ja luotettavammin, mitä paremmin hän osaa.

Osaamisen kautta ihminen saa muilta arvostusta, ja osaaminen määrittää hänen asemaansa sosiaalisessa yhteisössä. Oppiminen on osa ihmisen luontoa. (Viitala 2013.)

Osaamista voidaan hankkia monin eri keinoin. Suurin osa uuden oppimisesta tapahtuu työssä ja monesti huomaamatta. Henkilöstön koulutusta ja osaamisen kehittämistä helpottaa, jos työnantaja on määritellyt erilaisissa työtehtävissä tarvittavia taitoja ja tietoja esimerkiksi osaamiskartoituksen avulla. Jokaiselle oppijalle tulisi löytää hänelle ominaisia keinoja kehittää työssä tarvittavaa osaamista. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Mankan (2010, 45) mukaan osaaminen on tuotos, joka syntyy oppimisesta. Oppimisen prosessia voidaan edistää ja ohjata. Oppiminen on muuttumista, uusiutumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppimalla työntekijä hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja verkostoja, jotka aikaan saavat muutoksia yksilön toiminnassa. Organisaation menestymisen kannalta ei riitä, että sen sisällä vain yksilöt oppivat. Tarvitaan myös työyhteisön oppimista. Hyppänen (2013) sen sijaan toteaa, että tuttuja työtehtäviä tutussa työympäristössä suoritettaessa toimitaan yleensä totutulla tavalla, eikä siinä juuri opita uutta. Sen sijaan, jos työympäristö tai tehtävä vaihtuu, ihmisen oppiminen lisääntyy.

Hyppänen (2013) listaa kirjassaan työssä oppimiseen liittyviä menetelmiä:

- Työkierto tai action learning on menettely, jossa työntekijä työskentelee määräajan organisaation eri yksiköissä tai tehtävissä. Sen tarkoituksena on laajentaa henkilön osaamisaluetta ja samalla hyödyntää hänen osaamistaan eri puolilla organisaatiota.
- Työnkuvion monipuolistaminen ja vastuun lisääminen antavat työntekijälle erityistehtäviä ja lisähaasteita. Erityistehtävät laajentavat työntekijän osaamista ja vahvistavat näin kokonaisnäkemystä työstä ja organisaatiosta.
- Perehdytys on yksi osaamisen kehittämisen muoto. Sen avulla uusi työntekijä saa valmiuksia toimia uudessa työssä.
- Vierihoido on yksi perehdyttämisen muoto. Uuden tehtävän omaksumisessa voidaan hyödyntää tapaa, jossa uusi työntekijä suorittaa itse työtehtäviä kokeneemman kollegan läheisyydessä.

Kumpikin tekee omaa työtään, mutta perehdyttävällä on koko ajan oikeus esittää kysymyksiä ja perehdyttäjällä oikeus puuttua uuden henkilön tekemiseen ohjaten oikein toimintatapojen mukaiseen toimintaan.

- Parityöskentely on työn organisointitapa, mutta samalla myös osaamisen kehittämisen muoto. Työn tekemisen lisäksi menetelmään kuuluu suoritusten reflektointi, aikaansaannosten arviointi sekä keskinäinen sparraaminen.
 - Varjostaminen on menetelmä, jossa uutta oppiva henkilö seuraa valitun henkilön työskentelyä sovitun ajan, tekee havainnoistaan muistiinpanoja ja saa sovituisia kohdin esittää lisäkysymyksiä.
- (Hyppänen 2013.)

Ihmisen oppimiseen vaikuttavat sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Uusi tieto omaksutaan käyttämällä aiemmin opittua tietoa. Tietoa ei voi siirtää kenellekään. Siksi olisikin hyvä tietää, mitä oppija on aikaisemmin oppinut ja minkälaiset tavat hänellä on hahmottaa maailmaa. Hänen ”silmlaseihinsa” on elämän varrella saattanut ilmaantua taittovirheitä. Reflektointi, joka tarkoittaa kokemusten peilaamista ja arviointia, auttaa oikomaan vääristymiä. Siksi myös yhteistoiminnallisuus edistää oppimista: yhdessä voi nähdä selkeämmin kuin yksinään. (Manka 2006, 114.) Järvisen, Rantalan & Ruotsalaisen (2014) mukaan omistautuminen työhön ja tavoitteisiin on ratkaiseva tekijä, koska se avaa aidon vastuunoton omalle kehitymiselle ja palautteen hakemiselle suhteessa suoriutumiseen.

4 Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan myös palvelupäälliköiden mielipiteitä mestareiden perehdytyksestä. Mestareiden osaamisen kehittyminen tapahtuu koulutuspäivien ja Skype-koulutusten lisäksi pääsääntöisesti päivittäisessä työssä myymälöissä. Palvelupäälliköillä on siten tärkeä rooli mestarien osaamisen kehittämisessä.

Perehdyttäminen liittyy vahvasti esimiehen perustehtävään. Siinä korostuu esimiehen kyky kytkeä kehittäminen osaksi organisaation strategiaa. Esimies toimii perehdyttämisen portinvartijana. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.) Hyppänen (2013) on sen sijaan todennut, jotta esimies voi johtaa oman yksikkönsä osaamista, hänellä on oltava hyvä oman alansa asiantuntemus ja ammattitaito, mutta myös hyvät vuorovaikutustaidot, kehittävä ote työhön ja kyky arvioida omaa toimintaansa.

Rötkinin (2015, 31) mukaan esimies on työelämän valmentaja. Hänen tehtävänsä on tukea ja kannustaa alaisia, auttaa heitä löytämään kehityskohtia ja kiittää kohti parempia suorituksia. Hän auttaa huomaamaan onnistumiset ja on niistä itsekkin vilpittömän iloinen, mutta myös kannustaa jatkamaan pettymysten jälkeen. Esimiehen tulisi tunnistaa johdettaviensa kyvyt, osaamiset ja voimavarat ja valmentaa heitä kohti omaa parastaan. Esimiehen odotetaan tunnistavan, milloin alainen on valmis siirtymään uusiin haasteisiin ja missä asioissa tämä kaipaa vielä harjoitusta menestyäkseen paremmin.

Mankan (2010, 45) mukaan perinteisesti puhutaan osaamisen johtamisesta. Dynaamisempi ilmaisu voisi kuitenkin olla oppimisen johtaminen. Manka (2006, 122) toteaa myös, että esimies on oppimisen edistäjä näyttäessään mallia ja ollessaan kiinnostunut työyhteisönsä jäsenten osaamisesta. Hän myös näyttää suuntaa ja rakentaa oppimiselle otollista ilmapiiriä.

Pelkistäen voisi sanoa, että taitavaksi suorittajaksi kehitytään ainoastaan kohtaamalla työhön liittyviä haasteita. Hyvä esimies antaakin ihmiselle hänen kykensä ja taitojensa mukaisia haasteita ja luo näin opettavan suhteen ihmisen ja työn välille. Oppimista tapahtuu tekemisen kautta silloin kun luodaan uusia suhteita siihen asiaan, jota tehdään. Tätä oppimisprosessia voi edelleen tehostaa, mikäli esimies luo ohjaavan suhteen henkilöön ja auttaa tätä työskentelyyn liittyvien haasteiden kohtaamisessa. Ohjaavassa suhteessa esimies voi kannustaa henkilöä tarkastelemaan kriittisesti omaa suoritustaan. Mikäli henkilö alkaa

kriittisesti tarkastella omaa suoritustaan, hän voi luoda jatkuvasti uudistuvan suhteen suoritettavaan asiaan. (Juuti & Vuorela 2015.)

5 Mestareiden rekrytointi

Onnistuneilla rekrytoinneilla on yrityksen menestymisen kannalta suuri merkitys. Vaikka yksittäisen rekrytoinnin vaikutukset ovat nähtävissä vasta pitkän ajan kuluessa rekrytointipäätösten tekemisestä, onnistuneiden rekrytointien avulla yritys varmistaa kilpailukykyänsä säilymisen myös tulevaisuudessa. (Österberg, 2014, 91.)

Mestarirooleihin hakevilta odotettiin muun muassa seuraavia asioita: heillä tulee olla oma innostus ja motivaatio aihepiiriin. Työyhteisötaidoiltaan mestarin tulee omata positiivisen ja avoimen asenteen, yhteistyökykyä ja halua rakentaa luottamusta. Päätöksentekokyky, omajohtajuus, joustavuus sekä omaaloitteellisuus ovat myös tärkeitä ominaisuuksia. Mestarilla tulee olla myös halu hankkia ja soveltaa tietoa sekä uteliaisuutta oppia.

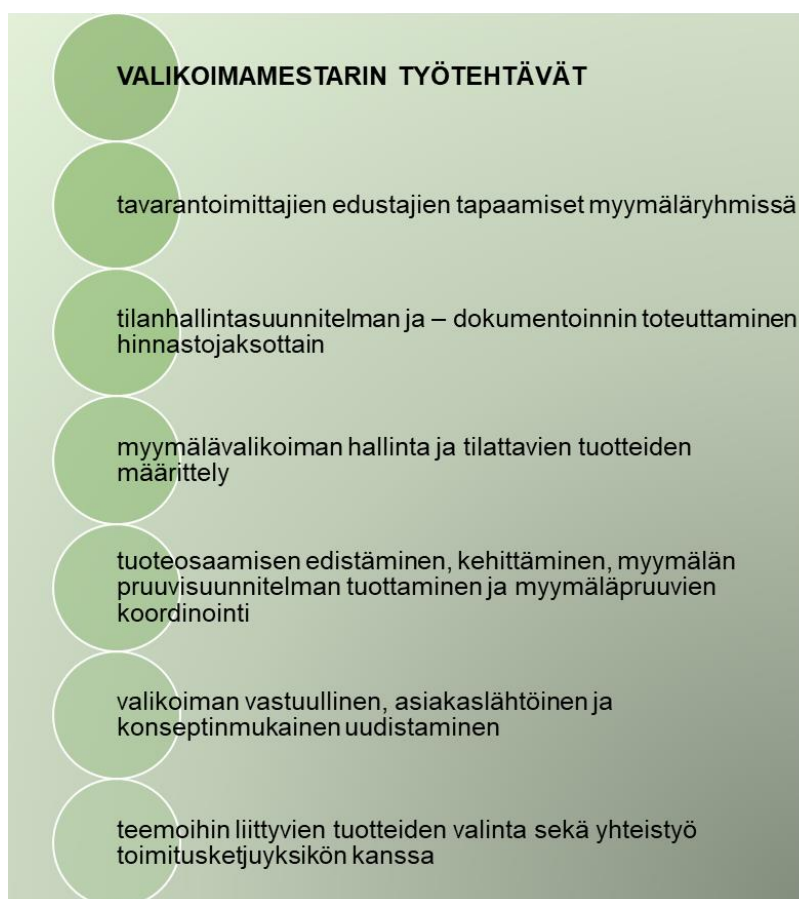
Ensimmäisten mestareiden rekrytointi aloitettiin toukokuussa 2017. Rekrytointi-ilmoitus julkaistiin organisaation intrassa ja Yammerissa. Myymäläryhmien tiimi-palavereissa syvennettiin tietoutta uusista rooleista sekä rekrytointi- ja valintaprosessista. Hakeminen mestarirooliin tapahtui avoimella hakemuksella ja ennakkotehtävien suorittamisella. Hakemus lähetettiin oman myymäläryhmän palvelupäällikölle.

Palvelupäälliköt valitsivat hakijoista rooleihin sopivimmat yhteistyössä oman lähialueen palvelupäälliköiden kanssa. Valinnat vahvistettiin aluepäällikön toimes-

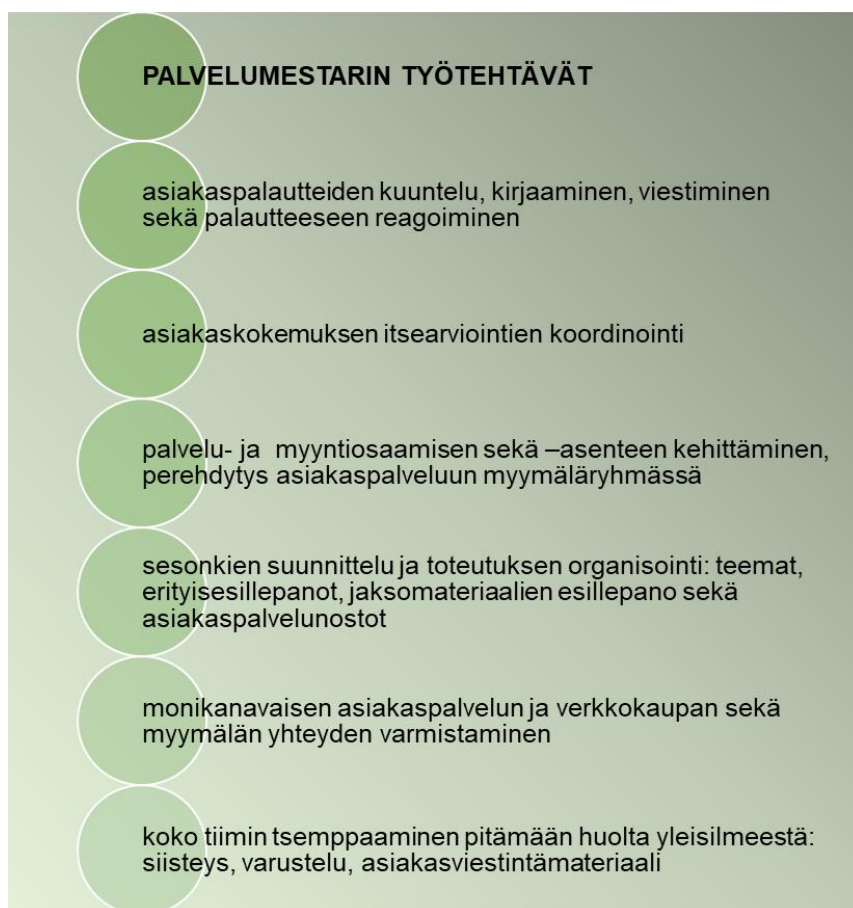
ta kesäkuussa 2017. Uusien mestareiden perehdytys aloitettiin valmennuspäivällä elo–syyskuussa. Myös kolmikkotyöskentelyn (palvelupalvelupäällikkö ja mestarit) aloitus oli syyskuussa. Uuden työroolin mukaiset työtehtävänsä mestarit aloittivat lokakuussa 2017.

5.1 Mestareiden työtehtävät

Mestarit pääsevät uudessa roolissaan kehittämään omaa ja myymäläryhmän osaamista. Tärkeitä näkökulmia aiheeseen ovat myös työyhteisötaidot ja tiimityöskentely. Mestareille määritellyt työtehtävät ovat esiteltty seuraavissa kuvioissa 3 ja 4.



Kuvio 3. Valikoimamestarin työtehtävät (Alko Oy intra 2018).



Kuvio 4. Palvelumestarin työtehtävät (Alko Oy intra 2018).

5.2 Mestareiden lähikoulutuspäivät

Valikoima- ja palvelumestareille järjestettiin alueittain syyskuussa 2017 koulutuspäivät. Pääsin havainnoimaan opiskelijan roolissa Itä-Suomen alueen mestareiden koulutuspäiviä Kuopiossa.

Palvelumestarien koulutuspäivä koostui esittäytymisestä, koulutuksen tavoitteiden läpikäynnistä ja palvelumestarin tehtäviin perehtymisestä. Koulutuksen tavoitteena oli omaksua mestariroolin tarkoitus, tehtävänkuvaus sekä tavoitteet. Myös ymmärrys tiedolla johtamisen periaatteista ja toteuttaminen käytännössä sekä oivaltaa roolin tärkeimmät vaikuttamismahdollisuudet omassa myymälä-

ryhmässä kuuluivat tavoitteisiin. Koulutuspäivä oli osallistava, jokainen osallistuja pääsi vuorollaan esiintymään ja koulutuksessa tehtiin ryhmätöitä sekä pohdintoja.

Valikoimamestareiden koulutuspäivä aloitettiin myös esittäytymisillä ja tutustumisella. Koulutuksen tavoitteet olivat samat kuin palvelumestareiden koulutuspäivässä: mestariroolin omaksuminen, tehtävänkuvaus ja tavoitteet. Koulutuksen aihealueet käsittelivät kolmikkotyöskentelyä (palvelupalvelupäällikkö ja mestarit) myymäläryhmässä, juridiikkaa, toimintaympäristöä, valikoimastrategiaa, myymälätyyppejä, työkavereiden valmentamista, tuoteosaamisen kehittämistä myymäläryhmässä, tilanhallintaa sekä raportointityökalun käyttöä. Valikoimamestareiden koulutuspäivä oli palvelumestareiden koulutuspäivään verrattuna enemmän asiapitoisempi. Tämä selittyy valikoimamestarin työnkuvala. Tiedolla johtaminen on osa valikoimamestarin työtä, kun taas palvelumestarin toimenkuvaan kuuluvat innostaminen ja kannustaminen.

Mitä enemmän perehtyjiltä edellytetään aktiivista osallistumista ja omien ajatusten, mielipiteiden, näkemysten ja osaamisen ilmaisemista perehdyttämisessä ja ohjauksessa, sitä enemmän vaaditaan oppimisilmapiiriltä. Perehtymisessä pitäisi saada ottaa riskejä ja harjoitella turvallisesti, ilman että kukaan tuntee oloaan uhatuksi. (Kupias ym. 2009, 135.)

Österbergin (2014, 158) mukaan aikuisten ollessa kyseessä on tärkeää, ettei koulutuksessa anneta liikaa valmiita ratkaisuja. Usein teoretiedon rinnalle kaivataan ongelmanratkaisua. Aitojen työelämätapauksen pohtiminen on motivoivampaa kuin hypoteettiset kaukana todellisuudesta olevat tilanteet.

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Opinnäytetyössäni on piirteitä sekä tapaus- että toimintatutkimuksesta. Sen tavoitteena on tuottaa kehittämisehdotuksia ja – ideoita. Opinnäytetyön avulla arvioidaan mestareiden perehdytystä ja tuotetaan uutta tietoa mestareiden perehdyttämisen tueksi. Tämä opinnäytetyö perustuu kahteen osaan: teoreettiseen ja Webropolilla tehtyyn kyselyyn. Webropol internetsovellus oli sopivin tapa toteuttaa suuri määrä kyselyjä kustannustehokkaasti.

Tapaustutkimus (case study) on hyvin tyypillinen tutkimusstrategia esimerkiksi liiketaloustieteissä, ja sen lähtökohdat ovat tieteellisen tutkimuksen traditiossa. Tapaustutkimus soveltuu hyvin myös kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämisehdotuksia ja – ideoita. (Ojasalo ym. 2015, 52.)

Tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietyistä ilmiöistä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Yleensä tapaustutkimus valitaankin menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti (olosuhteet, taustat yms.). Vaikka kyse onkin tietyistä, yksilöllisestä tapauksesta, arvioinnissa on kuitenkin hyvä pohtia tuloksia myös laajemmassa mittakaavassa: Mitä kyseinen tapaus opettaa vastaaville tutkimusprosesseille? Miten saatuja tuloksia voitaisiin mahdollisesti soveltaa muuhun tai muualla? Miten yksittäistapauksen tuloksia voi käyttää apuna suunniteltaessa aihetta koskevia laajempia tutkimuksia? (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2009, 43–44.)

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan toimintatutkimus on yleisnimitys sellaisille lähestymistavoille, joissa tutkimuskohteeseen pyritään tavalla tai toisella vaikut-

tamaan, tekemään tutkimuksellisin keinoin käytäntöön kohdistuva interventio. Toisaalta taas Ojasalon ym. (2015, 58) mukaan toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Se sopii siten usein hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi.

Toimintatutkimuksessa on olennaista pyrkiä tutkimisen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti erilaisten asiointilojen muutokseen edistämällä ja parantamalla niitä tavalla tai toisella. Yhtä tärkeää on kuitenkin muistaa, että kyseessä on myös tutkimus. Toimintatutkimuksessa tuotetaan aineistoa ja sen pohjalta uutta tutkimuksellista tietoa, vaikka aiotut käytännön muutokset eivät onnistuisikaan. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

6.2 Tutkimuksen eettisyys

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat niin tieteen tekemisen kuin yritysmaailmankin eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti, ja seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Sinänsä kysymys on samoista eettisistä säännöistä kuin yhteiskunnassa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa yleensäkin. (Ojasalo ym. 2015, 48.)

Yksi tieteellisen tutkimuksen eettisen hyväksyttävyyden sekä sen luotettavuuden edellytys on, että tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön (good scientific practise) edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 3.) Hyvärisen, Nikanderin & Ruusuvuoren (2017) mukaan eettisissä periaatteissa korostetaan tutkittavan itsemääräämisoikeutta. Itsemääräämisoikeuteen sisältyvä vapaaehtoisuuden periaate ei rajaudu ainoastaan siihen, että haastateltava itse päättää osallistuuko hän tutkimukseen vai ei.

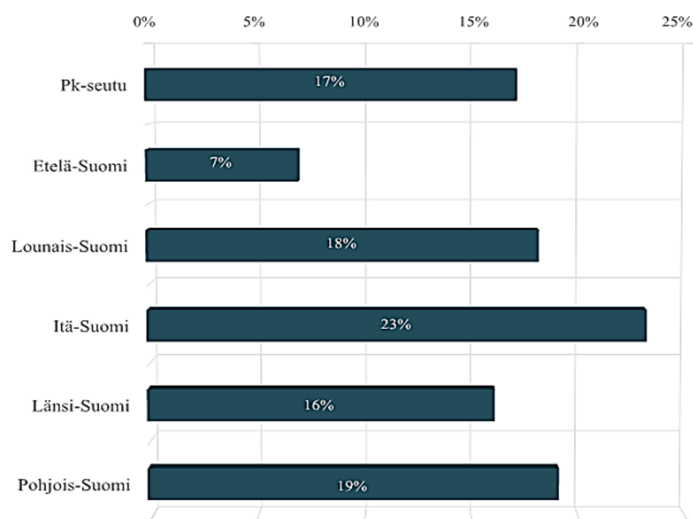
Se tarkoittaa myös sitä, että haastateltava voi niin halutessaan olla vastaamatta kaikkiin tutkijan esittämiin kysymyksiin.

7 Tutkimuksen tulokset

Kohderyhmiksi kyselyihin valittiin palvelu- ja valikoimamestarit sekä palvelupäälliköt. Palvelu- ja valikoimamestareilta haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa perehdytyksestä heidän näkökulmastaan, kuinka he ovat kokeneet perehdytyksen onnistuneen ja mitä heidän näkökulmastaan voisi parantaa. Palvelupäälliköiltä kysyttiin mielipiteitä siitä, miten he ovat kokeneet uudet mestariroolit, ja onko näistä rooleista ollut apua heidän työssään myymäläryhmän johtamisessa

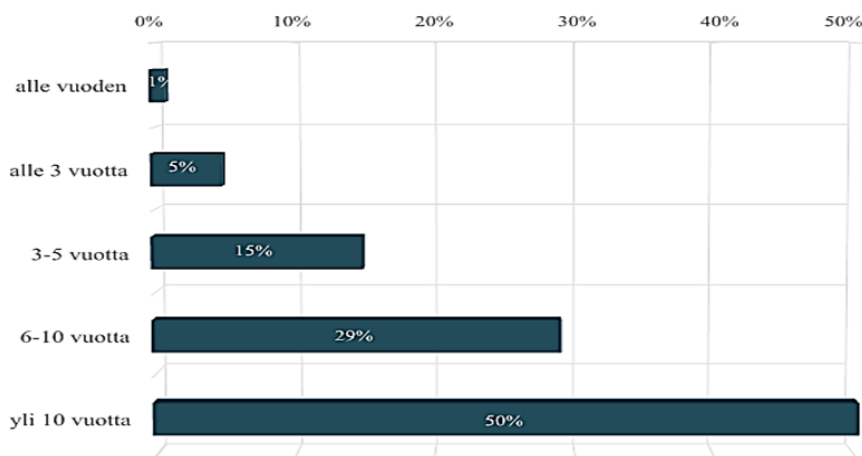
Kyselyyn vastasi 147 henkilöä eli noin 39 % kyselyn saaneista. Valikoima- ja palvelumestareista kyselyyn vastasi 95 henkilöä ja palvelupäälliköistä 52 henkilöä. Vastausprosentit olivat valikoima- ja palvelumestareilla 40 % ja palvelupäälliköillä 38 %.

Kyselyssä kartoitettiin valikoima- ja palvelumestareiden työskentelyaluetta (kuvio 5). Eniten vastauksia tuli Itä-Suomen mestareilta ja vähiten Etelä-Suomesta. Muilta alueilta vastauksia tuli melko tasaisesti.



Kuvio 5. Alue, jolla vastaaja toimii mestarina

Kyselyyn vastanneista mestareista 50 % oli työskennellyt Alko Oy:n palveluksessa yli 10 vuotta (kuvio 6). Vastausten perusteella suurimmalla osalla valikoima- ja palvelumestareista on vankka työkokemus Alkossa.

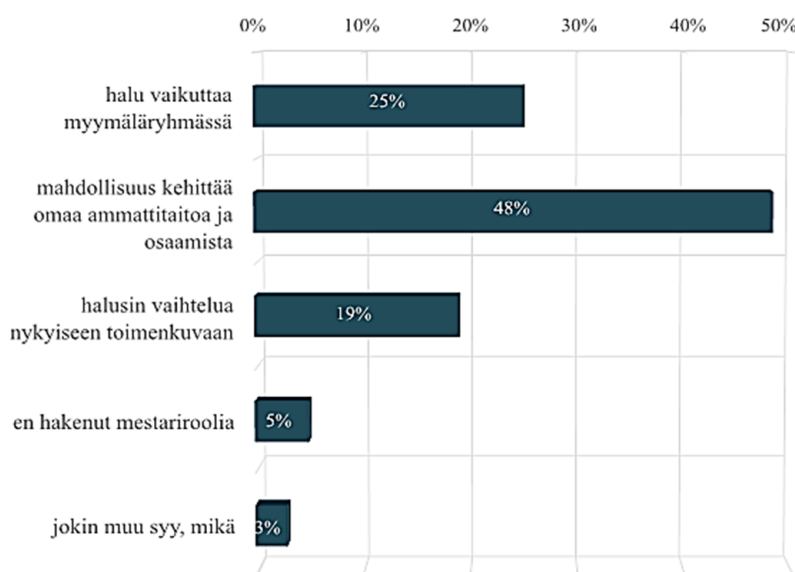


Kuvio 6. Työskentelyvuodet Alkon palveluksessa

Vastaajista suurin osa (48 %) oli hakenut mestariroolia, koska halusi mahdollisuuden kehittää omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan (kuvio 7). Myös halu vaikuttaa omassa myymäläryhmässä oli motivoinut vastaajia hakemaan rooleja. Kaksi vastaajaa kommentoi mestariroolin vastaanottamista.

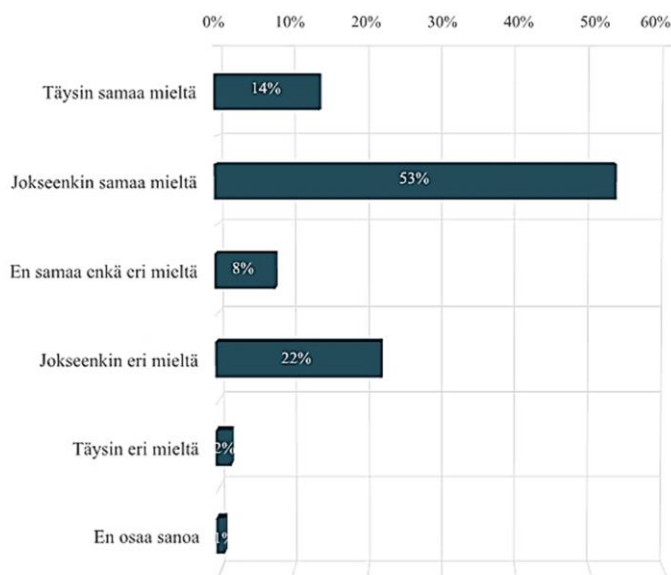
Kukaan ei ollut suostunut.

Hain valikoimamestariksi, mutta pääsin palvelumestariksi (ei muita halukkaita, kysyttiin rooliin).



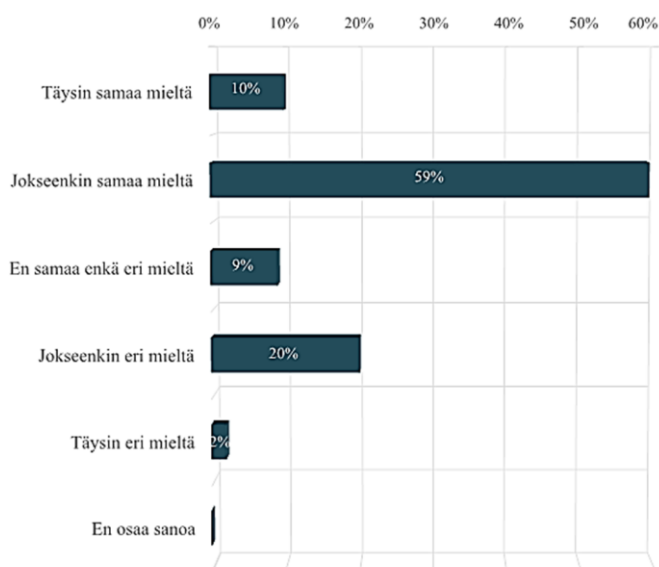
Kuvio 7. Mestarirooliin hakeutumisen syyt

Kyselyssä tiedusteltiin mestareiden mielipidettä perehdytykseen varatun ajan riittävyydestä. Suurin osa koki, että aikaa perehdytykseen oli varattu riittävästi. Perehdytyksellä tarkoitettiin tässä kysymyksessä mestareille järjestettyjä lähikoulutuspäiviä, Skype-infoja jne. (kuvio 8).



Kuvio 8. Perehdytykseen varatun ajan riittävyys

Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytyksen jälkeen oli helppo aloittaa mestarin työtehtävät. Jokseenkin samaa mieltä ja täysin eri mieltä oli yhteensä 22 % vastaajista (kuvio 9).



Kuvio 9. Mestarin työtehtävien aloittaminen perehdytyksen jälkeen

Kyselyssä kysyttiin mestareiden mielipidettä lisäkoulutuksen tarpeesta erikseen palvelu- ja valikoimamestareilta. Vastausvaihtoehdot oli poimittu mestareiden toimenkuvista.

Vastauksia palvelumestareilta tuli yhteensä 51 kappaletta (kuvio 10). Palvelumestareille suunnatussa kysymyksessä eniten vastauksia sai palveluasenteen kehittäminen myymäläryhmässäni. Siihen koki tarvitsevansa lisäkoulutusta 24 palvelumestaria. Seuraavaksi eniten vastauksia tuli kohtaan jokin muu, mikä. Tähän vastausvaihtoehtoon oli mahdollisuus liittää avoimia kommentteja. Avoimissa kommentteissa nousi esille muun muassa työajan riittävyys ja yhteinen työaika valikoimamestarin kanssa.

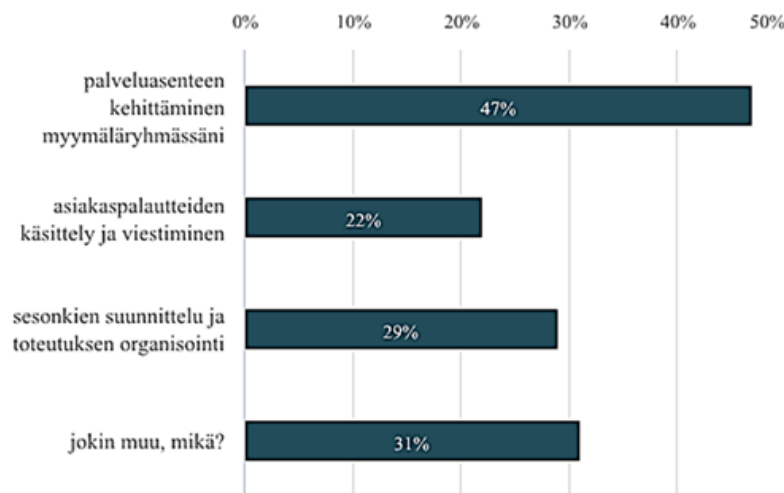
Ainoastaan enemmän aikaa tälle oto-tehtävälle, ehkä myös Qlikin käyttöön lisävinkkejä.

Yhteisen ajan järjestäminen valikoimanmestarin kanssa. Pm ja Vm kun toimivat eri myymälöissä, yhteissuunnittelu ja käytännöntoteutus ajallisesti haastavaa (esim esillepanon suunnittelu, tilaustenteko, ep rakennus, ep:n ylläpito, Excel kirjaukset, muutokset, purku jne.) työvukilistaan on normitöiden lisäksi ite rakennettava lisääika kaikelle tälle ja tämän kaiken tiedon jako + ylläpito vie aikaa ja on haasteellinen.

Osa vastaajista toivoi opastusta siihen, kuinka tiimi saadaan mukaan osallistumaan ja innostumaan.

Kuinka saada tiimi mukaan tekemiseen (tästähän olikin jo koulutus, mutta on vaikeaa toteuttaa tätä pelkästään Yammerin välityksellä. Omassa kantamyymälässä saan kaikki mukaan juttuihin).

Kuinka saada tiimi osallistumaan ja innostumaan asiakaspalvelu- ja esillepanojuttuihin.



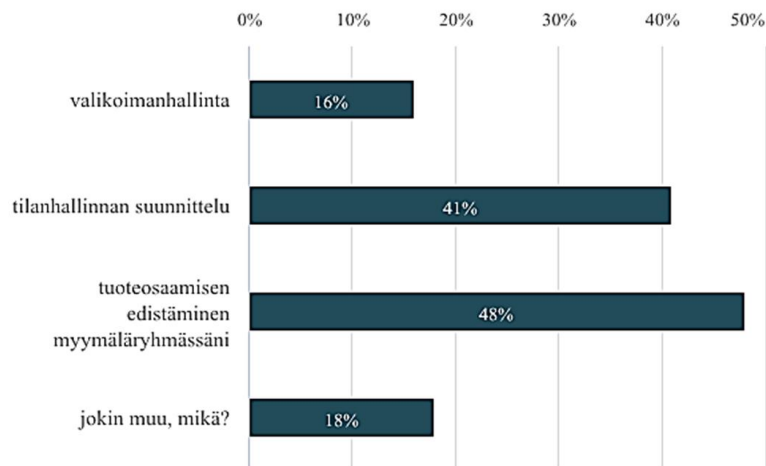
Kuvio 10. Palvelumestareiden toimenkuvan mukaiset lisäkoulutustarpeet

Valikoimamestareille suunnattuun kysymykseen tuli vastauksia 44 kappaletta (kuvio 11). Eniten koettiin tarvetta lisäkoulutukselle tuoteosaamisen edistämiseen omassa myymäläryhmässä. Seuraavaksi eniten vastauksia sai tilanhallinnan suunnittelu. Vaihtoehtoon jokin muu, mikä avoimia kommentteja tuli raportointijärjestelmän hyödyntämisestä, tilanhallinnan piirtämisestä ja siitä miten innostaa muita kehittämään itseään.

Miten innostaa muita kehittämään itseään.

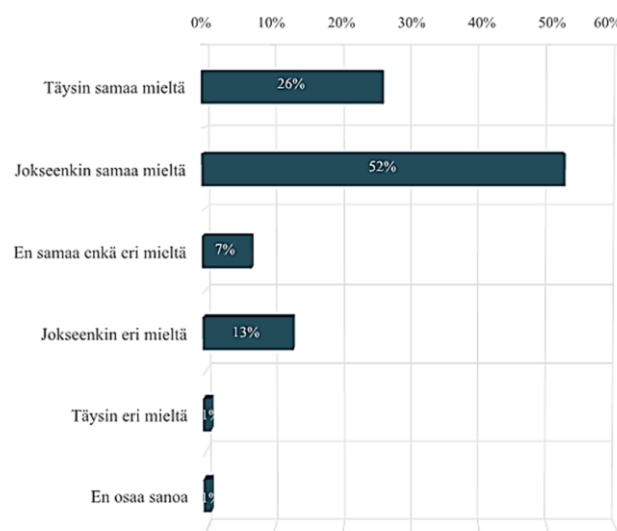
Tilanhallinnan piirtämisessä.

Qlikin hyödyntäminen.

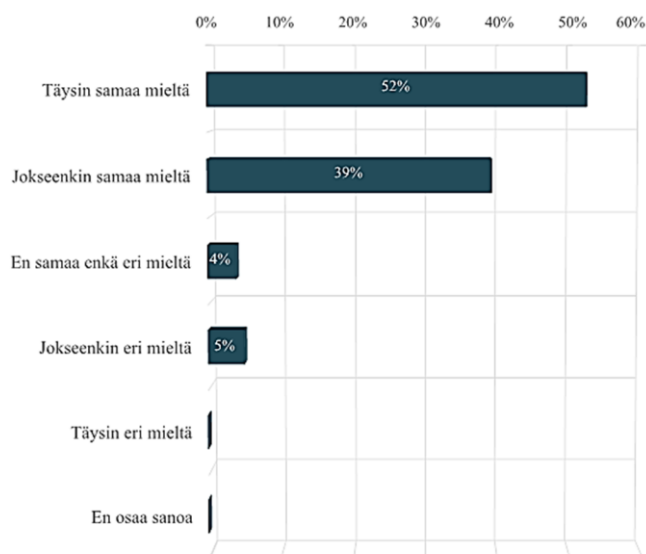


Kuvio 11. Valikoimamestareiden toimenkuvan mukaiset lisäkoulutustarpeet

Myymäläryhmän jäseniltä tukea mestarityöhön oli saanut suurin osa vastaajista (kuvio 12). Vastaajien joukossa oli myös sellaisia, jotka kokivat jääneensä tukea vaille. Huomattavasti suurempi osa mestareista koki, että oli saanut tukea mestarin työtehtäviin omalta lähiesimieheltään (kuvio 13).

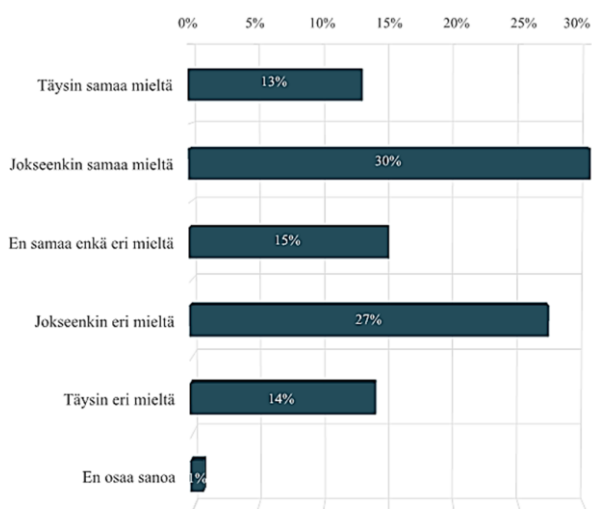


Kuvio 12. Oman myymäläryhmän tuki mestarityölle



Kuvio 13. Oman lähiesimiehen (palvelupäällikön) tuki mestarityölle

Mestareilta kysyttiin mielipidettä yhteistyön toteutumisesta saman alueen muiden mestareiden kanssa (kuvio 14). Vastaukset jakautuivat eri vastausvaihtoehtojen välille.



Kuvio 14. Yhteistyö saman alueen mestareiden kanssa

Lopuksi oli mahdollisuus kertoa omin sanoin perehdytyksestä ja siitä millainen tuki mestareiden mielestä on ensiarvoisen tärkeää uuden työtehtävän aloituk-

sessä. Useimmat vastaajista kokivat tärkeimmäksi asiaksi perehdytyksessä koulutuksen. Suurimmassa osassa vastauksista pidettiin tärkeänä perehdytykseen varattua aikaa. Esimiehen ja myymäläryhmän tuki nousi myös esille avoimissa vastauksissa.

Esimiehen tuki myös sillä tavalla, että hän kertoo koko muulle myymäläryhmälle, mikä mestarin rooli on ja miten paljon aikaa mestarien tehtäviin menee.

Koulutus ja ajan antaminen opitun omaksumiseen heti koulutuksen jälkeen. Koulutuksessa opitut asiat eivät jää mieleen, mikäli niitä ei pääse heti itse harjoittelemaan käytännössä.

Tällaisen työnkuvion, jossa rooli muuttuu ja vaihtelee sesongista ja tiimistä riippuen, perehdyttämisessä erittäin tärkeää on antaa oikeat työkalut tehtävien suorittamiseen sen sijaan, että kerrotaan mitä missä milloin tiukan kaavan mukaan.

Uuden työroolin haltuunotossa koettiin tärkeäksi muun muassa yhteistyö ja vertaistuki. Mestariroolissa toimimiseen kaivattiin omien tiimiläisten tukea ja intoa lähteä mukaan uusiin asioihin. Esimiehen tuki koettiin myös tärkeäksi.

Omalla kohdalla kolmikon (palvelupalvelupäällikkö, palvelumestari ja valikoimamestari) tiivis ja hyvä yhteistyö on ollut tosi tärkeää, kun uusia rooleja alettiin ottaa käyttöön. Oli lohdullista tietää heidän olevan tukenani.

Olisi kiva, kun kaikki tiimiläiset arvostaisivat tekemiäni ehdotuksia ja tulisivat niin mukaan. Mutta ei niin ei. Osa on hienosti näissä mukana, mutta eivät kaikki. Kaipaisin myös enemmän kolmikkotyöskentelyä, jota meillä ei ole juurikaan ollut. Tosin, välimatkojen vuoksi hankalaa toteuttaa. Ollaan sitten välillä soiteltu ja meilailtu.

Oman esimiehen tuki on tärkeää, että asioita nostetaan esille ja käsitellään yhdessä. Jos ei ala muuten tapahtua, niin esimies on "minun puolellani". Myös työkavereiden tukea tarvitaan, että arvostavat ja lähtevät innolla mukaan juttuihin, ei olisi tunnetta, että olen yksin puurtamassa

tässä tai teen asioita turhaan, jos porukka ei kuitenkaan innostu. Arvostaminen ja yhdessä tekeminen siis!

Kysymykseen miten mestariroolien perehdytystä voitaisiin mestareiden mielestä kehittää tuli vastauksia muun muassa ohjeistuksien ja ajankäytön kehittämisenä. Toivottiin myös lisää ohjattua yhteistyötä muiden mestareiden kanssa sekä palvelupäälliköiden tietämyksen lisäämistä uuden roolin sisällöstä ja työajan suunnittelemisesta.

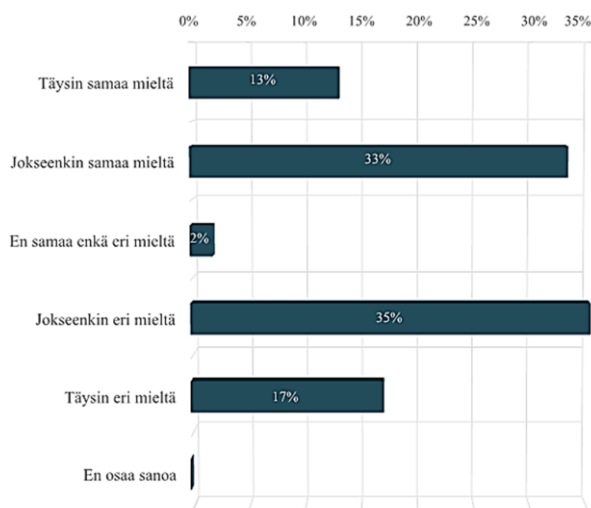
Rautalankamalli ohjeistuksiin ja ajankäyttöön. Roolien vastuu selväksi tiimille ja lupaus kantaa vastuu vastaanotetusta roolista.

Suunniteltaisiin asiat hyvin etukäteen. Annettaisiin konkreettisia esimerkkejä siitä, miten tiimin saisi osallistettua palvelujuttuihin. Esimiehiä ohjeistettaisiin suunnittelemaan mestareille aikaa mestaritöihin työvuorolistaan, jotta mestarin ei itse tarvitsisi pyytää tai ottaa aikaa mestaritöihin.

Tuntuu, että palvelupäälliköllä on mestariroolin hoitamisesta aivan erilainen käsitys kuin mitä mestareille kerrotaan, palvelupäälliköiden perehdytystä tässä tarvitaan lisää!

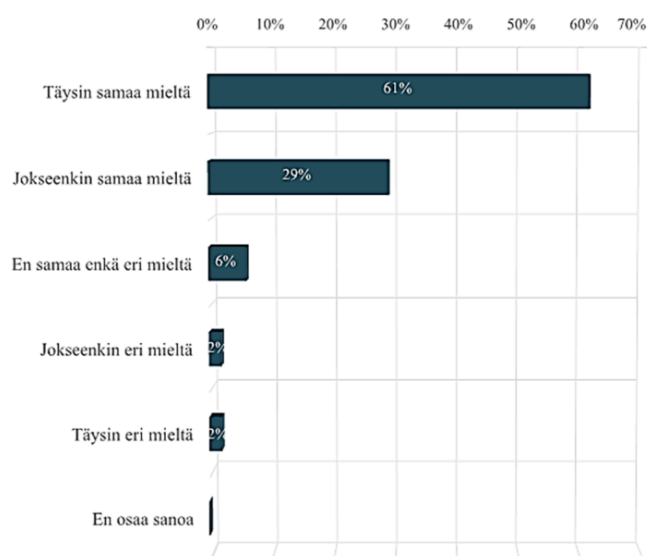
Toisaalta on ollut kiva, että asioita ei olla pureskeltu valmiiksi vaan jokin on saanut tehdä omasta mestariroolistaan oman näköisen, liika koulutus voi tuoda juuri sitä liian valmiiksi tehtyä tunnetta. Qlickin koulutus on kyllä tarpeen varmasti, että ymmärretään mitä tietoja sieltä voidaan löytää ja miksi niitä tietoja sieltä kaivetaan.

Palvelupäälliköille suunnatussa kyselyssä kysyttiin ensimmäisessä kysymyksessä, oliko myymäläryhmässä ollut riittävästi sopivia hakijoita mestarirooleihin (kuvio 15). Vastauksissa oli hajontaa. Suurin osa oli jokseenkin eri mieltä sopivien hakijoiden riittävydestä.

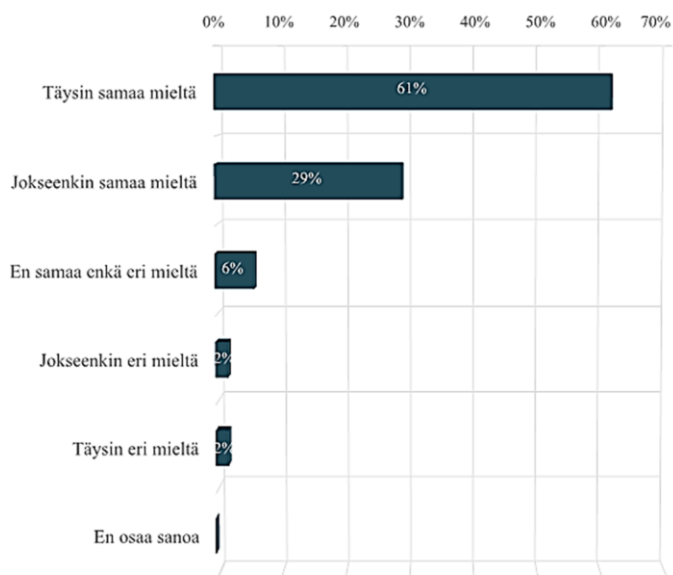


Kuvio 15. Mestarirooliin sopivien hakijoiden riittävyyden arviointi

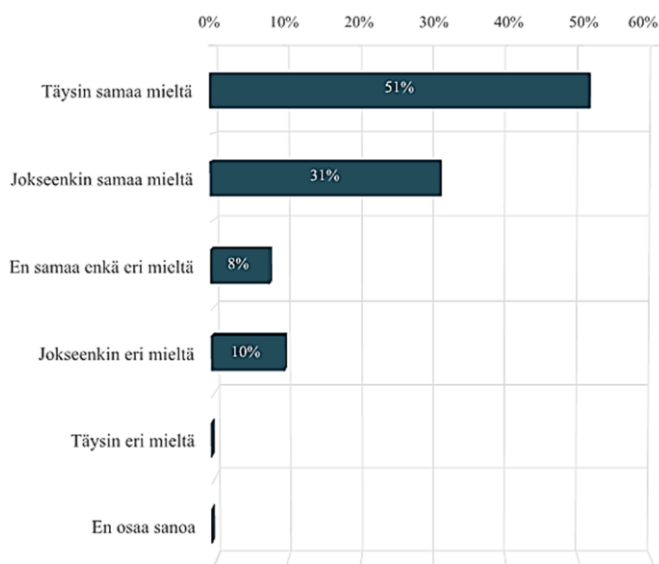
Suurin osa palvelupäälliköistä oli kyselyn mukaan sitä mieltä, että myymäläryhmän toiminnan ja tavoitteiden näkökulmasta mestariroolit ovat tärkeitä (kuvio 16 ja kuvio 17). Mestariroolien koettiin myös auttavan palvelupalvelupäällikköä myymäläryhmän johtamisessa (kuvio 18).



Kuvio 16. Mestariroolien tärkeys myymäläryhmän toiminnan näkökulmasta



Kuvio 17. Mestariroolien tärkeys myymäläryhmän tavoitteisiin pääsemisen näkökulmasta



Kuvio 18. Mestariroolit auttavat palvelupäällikköä myymäläryhmän johtamisessa

Kyselyyn vastanneista palvelupäälliköistä 83 % ei tee mestareille kuuluvia työtehtäviä (kuvio 19). Ne 17 %, jotka tekevät mestareille kuuluvia työtehtäviä ker-

toivat syyksi muun muassa seuraavia asioita: tietotekniset haasteet ja välimatkat myymälöiden välillä.

Palvelumestarin tietotekninen osaaminen ei vielä riitä.

Varmistus --> viimekädessä vastuu kuitenkin täällä.

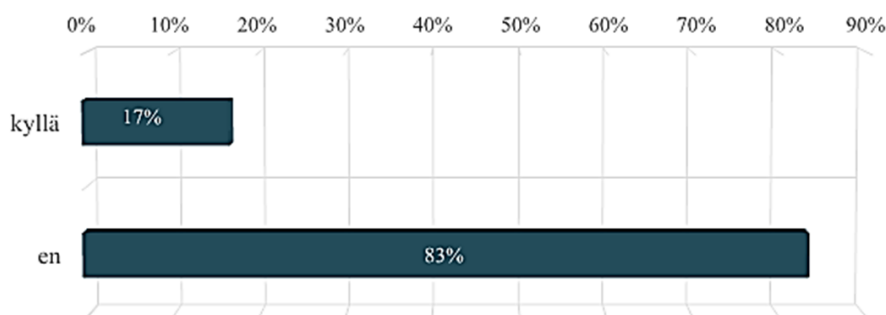
Välimatkat aiheuttavat ongelmia + jatkuva vaihtuvuus. (mestarit / muu henkilökunta).

Jos olen useaan kertaan muistuttanut jonkin tehtävän suorittamisesta, ja huomaan että sitä ei suoriteta, niin olen tehnyt itse - mikä on väärin.

Qlikin tilastoja olen jakanut Yammeriin palvelumestarin sijaan, minun palvelumestarin vieroksuu tietokonehommia.

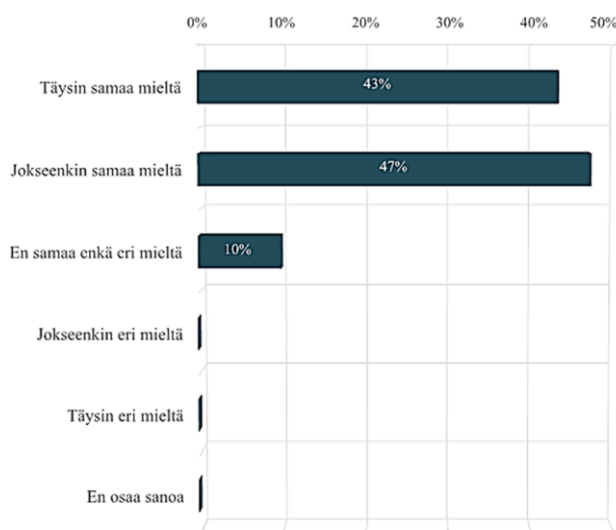
Mestarimme on vaihtamassa myymäläryhmää ja uuden mestarin nimitäminen on ajankohtaista. Yhteistyössä tehdään mestareiden kanssa kaikissa myymälöissä, jotta saadaan asiat sujumaan :) Sisäinen tiedonkulku on taas erityisen tärkeää!

Teen heidän kanssaan ohjaten koska minulla hyvin tuoreita alkolaisia mestareina! Mielelläni annan heidän tehdä hommat, sillä minulla on kyllä omia hommia ihan riittävästi.



Kuvio 19. Mestareiden työtehtäviä tekevien palvelupäälliköiden osuus

Selkeä enemmistö palvelupäälliköistä oli omasta mielestään tukenut uusia mestareita tehtävän haltuunotossa (kuvio 20). Ainoastaan yksittäiset vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä.



Kuvio 20. Palvelupäälliköiden tuki mestareille uuden työtehtävän haltuunotossa

Palvelupäälliköt pitivät mestareiden perehdytystä tärkeänä ja kehitysehdotuksia tuli muun muassa ajankäyttöön ja tavoitteiden asetantaan. Vastauksista kävi myös ilmi, että osa palvelupäälliköistä olisi kaivannut tietoa siitä mitä asioita heidän kuuluu perehdyttää mestareille. Tueksi toivottiin myös jonkinlaista perehdyttämismallia.

Olisin toivonut, että perehdytykseen olisi pystynyt paneutumaan paremmin. Näillä budjetoiduilla työpäivillä ei pystynyt, eikä pysty niihin aikaa käyttämään.

Perehdytys on erittäin tärkeää. Mielestäni on ollut hyvä, että perehdytys on tapahtunut kouluttajien ja pääkonttorin puolelta. Nyt se on tasalaa- tuista ja voidaan varmistaa, että kaikki toimivat samoin. Myymälässä ta- pahtuva perehdytys on aina perehdyttäjän näköistä.

Pidän sitä todella tärkeänä ja jatkossa toivoisinkin, että yhtiöltä tulisi selkeämmät "sisäänajo" -ohjeet esim. Perehdytysuunnitelma mestareille ja korvamerkitty ajankäyttö perehdytykseen, jotta mestarit saisivat ainakin samat lähtökohdat vastuulliseen työhönsä mestareina.

Mestareidenkin välillä on paljon oppivaisuuseroja. Minulla on haaste molempien mestareiden osalla tietokoneen käytössä - valikoimamestarin useista perehdytyskerroista huolimatta. Oppi ei tunnu menevän perille ja pallo on aika hukassa.

Jälkikäteen mietin, oliko palvelumestarikoulutuksessa tärkeää muistella menneen työuran vaikuttavaa ihmistä vai olisiko ollut tärkeämpää ottaa Qlikin ja tietokoneen käyttö haltuun, opetella käytännössä infoamaan Yammerissa yhtenäisellä tavalla läpi maan. Minä odotin enemmän tällaista koordinoitua opastusta heille.

Vastauksissa nousi esille myös mestariroolien uutuus. Ensimmäisten mestareiden perehdytyksessä oli paljon kysymyksiä, joihin ei ollut valmiita vastauksia. Osa palvelupäälliköistä kertoi, että myymäläryhmässä jouduttiin kehittämään omaan ryhmään ja omille mestareille sopivin tapa tehdä asioita.

Reilun vuoden päästä tässä asiassa ollaan varmasti paljon viisaampia, ja linjakin on varmasti ketjun tasolla muodostunut yhtenäisemmäksi ja selkeämmäksi. Silloin perehdytys (varsinkin jos sen hoitaa edellinen mestari) tulee olemaan automaattisesti selkeämpää ja parempaa, ja antaa uudelle mestarille hyvät lähtökohdat tehtävän haltuunottoon.

8 Tutkimuksen yhteenveto ja kehittämis ehdotukset

Tutkimuksen aiheen teki mielenkiintoiseksi se, että toimin itse palvelupalvelupäällikkönä ja olen ollut omalta osaltani perehdyttämässä myymäläryhmän valikoima- ja palvelumestaria. Olen tyytyväinen kyselyyn vastauksien määrään ja

mielestäni tässä tutkimuksessa saatiin kattavasti tietoa perehdyttämisen onnistumisesta sekä toiveita sen kehittämisestä.

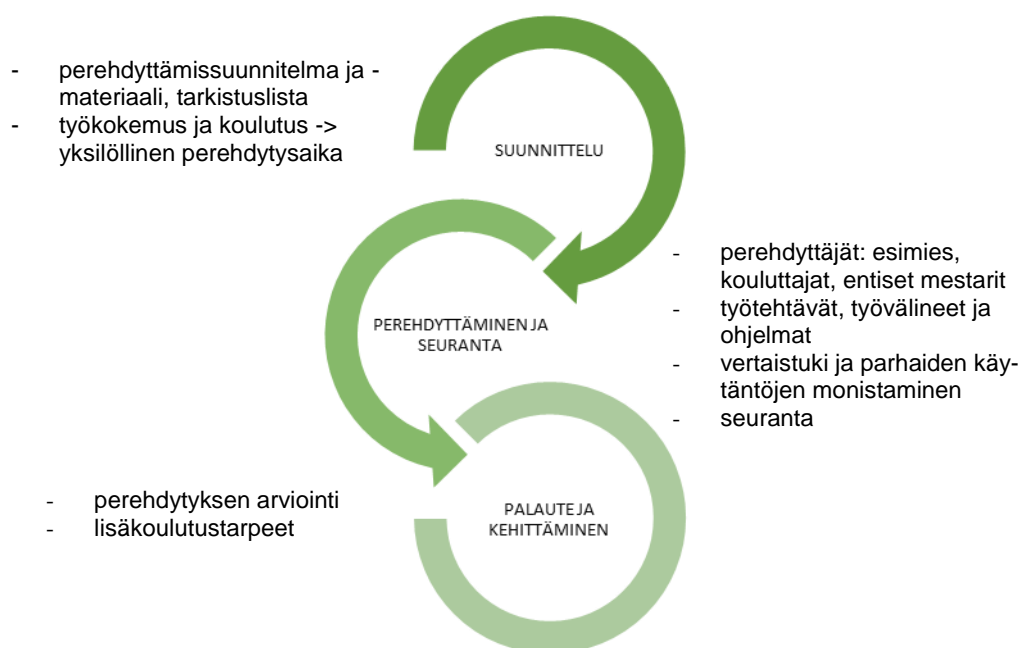
Opinnäytetyössä oli tavoitteena arvioida perehdyttämisen onnistumista ja löytää kehittämis ehdotuksia tulevien mestareiden perehdytykseen. Päällimmäisenä mielikuvana kyselyn vastausten perusteella on, että perehdytys on ollut vastaajien mielestä yleisesti onnistunutta. Perehdyttäminen koettiin tärkeäksi ja siinä on kehitettävää. Mestarit ovat uusi työrooli Alkossa. Tutkimus osoitti, että suurin osa palvelupäälliköistä kokee mestariroolit tarpeellisina myymäläryhmän toiminnan kannalta. Tämä luo hyvän pohjan uuden työroolin kehittämiseksi. Mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa ja osaamista oli yleisin syy hakeutua mestarin rooliin.

Suurin osa oli sitä mieltä, että perehdytyksen jälkeen oli helppo aloittaa mestarin työtehtävät. Palvelumestareista enemmistö koki tarvitsevansa lisäkoulutusta palveluasenteen kehittämisestä omassa myymäläryhmässään. Valikoimamestareista valtaosa kaipasi apua tuoteosaamisen edistämiseen omassa myymäläryhmässään.

Suurin osa vastaajista koki, että oli saanut tukea mestarityöhön omassa myymäläryhmässään (78 %). Tämä on positiivinen asia, koska uuden työroolin haltuunotossa oman tiimin tuki on tärkeää.

Omalta lähiesimieheltään tukea mestarityöhön oli vastausten mukaan saanut 52 % palvelumestareista ja 39 % valikoimamestareista. Ensiarvoisen tärkeiksi asioiksi uuden työroolin haltuunotossa nousivat myös lähiesimiehen tuki, työtehtäviin käytettävissä oleva aika ja yhteistyö muiden mestareiden kanssa (vertaistutkimus). Mestariroolien perehdytykseen (myymälöissä) toivottiin enemmän aikaa ja työvälineiden sekä ohjelmien (esim. Qlickview) perehdytystä kaivattiin lisää. Mestareiden perehdyttämisen työnjaon selkeyttä sekä tiedonkulkua kouluttajien ja palvelupäälliköiden välillä toivottiin lisää.

Tutkimuksessa saatua tietoa voidaan tulevaisuudessa käyttää apuna mestarien perehdyttämissuunnitelman- ja materiaalin laatimiseksi (kuvio 21). Perehdytys-suunnitelman ja -materiaalien suunnittelu voidaan aloittaa mestariroolien työtehtävien tarkastelun kautta. Tärkeää on kartoittaa keskeisimmät työssä hallittavat asiat ja työvälineet/ohjelmat. Perehdyttämisprosessia tulisi muokata sopivaksi perehdytettävän kykyjen ja osaamisen mukaan. Tutkimuksessa tuli ilmi, että mestareiden osaamistasoissa on paljon eroja.



Kuvio 21. Perehdyttämisprosessin kehittäminen

Mestariroolit ovat kahden vuoden määräaikaishuokseja, joten entisten mestareiden osaamista voitaisiin hyödyntää uusien mestareiden perehdytyksessä. Näin olemassa olevaa kokemusta ja tietoa saataisiin hyödynnettyä. Tämän tutkimuksen tekemisen aikana Alkossa ovat aloittaneet ns. mestarien mestarit, jotka auttavat palvelu- ja valikoimamestareita. Maaliskuussa 2018 julkaistiin yleisohjeet siitä, mitä perehdytyksessä tulee käydä läpi. Tähän perehdytykseen on varattu aikaa kaksi tuntia, joten lista on yleisluontoinen.

Perehdyttämisen tueksi voitaisiin jatkossa kehittää yksityiskohtainen tehtävälista ja lisätä siihen myös seuranta. Näin varmistettaisiin perehdytyksen eteneminen aikataulun mukaisesti sekä uusien työtehtävien, -välineiden ja -ohjelmien omaksuminen. Parhaiden käytäntöjen monistaminen ja vertaistuki saman alueen muiden mestareiden kanssa edistäisivät uuden työroolin omaksumista. Mestarin ja palvelupäällikön välisessä arviointikeskustelussa käytäisiin läpi perehdytyksen onnistuminen ja lisäkoulutustarpeet.

9 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia mestareiden aloitusta heidän näkökulmastaan sekä etsiä kehittämiskohteita seuraavien mestareiden perehdytykseen. Tutkimuksen tuloksena saatiin vastauksia esitettyihin kysymyksiin ja niiden pohjalta löydettiin kehittämis ehdotuksia perehdyttämiseen.

Opinnäytetyöprosessi oli omasta mielestäni onnistunut ja eteni pääosin aikataulussa suunnitelman mukaisesti. Aiheeseen perehtymiseen ja teoria-aineiston keräämiseen kului odotettua enemmän aikaa. Perehdyttämisen perusasiat ovat minulle ennestään tuttuja ja tämän opinnäytetyön myötä olen tutustunut syvällisemmin aihealueeseen. Tutkimuksen aiheesta löytyy paljon tietoa, joka käsittelee suurelta osin uuden työntekijän perehdytystä. Materiaaleista valitsin ne, jotka sopivat tämän opinnäytetyön teoriaosuuteen. Opinnäytetyön tuloksista löytyy yhtäläisyyksiä teoriaosuuteen. Perehdyttämiseen käytettävissä oleva ajan, suunnitelmallisuuden ja kehittämisen tärkeys toistuvat useissa eri materiaaleissa. Myös yksilön osaaminen ja valmiudet oppia uutta ovat tärkeä osa perehdyttämisen suunnittelua.

Toteuttamistavaksi valittu Webropol-kysely oli mielestäni oikea valinta tiedon keräämiseen. Henkilökohtaiset haastattelut olisivat olleet haasteellisia toteuttaa tämän kokoiselle vastaajamäärälle opinnäytetyön aikataulussa. Kyselyyn vastasi 147 henkilöä eli noin 39 % kyselyn saaneista. Olen tyytyväinen tähän vastausprosenttiin. Jatkotutkimusaiheena voisi olla vastaavanlainen kyselytutkimus seuraaville uusille mestareille.

Kyselyn vastaukset on julkaistu sellaisenaan ja olen arvioinut niitä puolueettomasti ja rehellisesti. Olen noudattanut tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita tulosten esittämisessä ja arvioinnissa. Toimin Alko Oy:ssä palvelupalvelupäällikkönä tutkimuksen aikana. En osallistunut itse kyselyyn vastaamiseen, ettei tutkimuksen luotettavuus vaarantunut.

Alko Oy:ssä on jo käytössä kattava uuden työntekijän perehdyttäminen, joten uusien mestareiden perehdyttäminenkin kehittyy. Niin kuin eräs kyselyyn vastannut oli todennut; reilun vuoden päästä tässä asiassa ollaan varmasti paljon viisaampia, ja linjakin on varmasti ketjun tasolla muodostunut yhtenäisemmäksi ja selkeämmäksi. Silloin perehdytys tulee olemaan automaattisesti selkeämpää ja parempaa, ja antaa uudelle mestarille hyvät lähtökohdat tehtävän haltuunottoon.

Lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua.
https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. 5.5.2018
- Alko Oy. 2018. Alko Oy Vuosikertomus 2017. Alko Oy.
https://www.alko.fi/INTERSHOP/static/WFS/Alko-Site/AnnualReport2016/Alko-AnnualReport2016/fi_FI/Annual%20Report/PDF-tiedostot/Alko_Vuosikertomus_2017.pdf. 2.5.2018
- Alko Oy. 2018. Alko Oy Hallinto ja johto. Alko Oy. <https://www.alko.fi/alko-oy/yritys/hallinto-ja-johto>. 6.5.2018
- Alko Oy intra. 2018. Palvelumestarin tehtävät. 1.4.2018
- Alko Oy intra. 2018. Valikoimamestarin tehtävät. 1.4.2018
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Vantaa. Hansaprint Direct Oy.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2018. Esimiehen työoikeus. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Hirvonen, R. & Karvonen, H. 2010. Henkisen työsuojelun toimintaohjelman kehittäminen organisaatiolle. Työsuojelurahasto.
<https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/108313Loppuraportti.pdf/97967884-621b-4aa2-89dd-657ea438d3e8>. 6.5.2018.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. (Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere. Vastapaino.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki. Alma Talent Oy. 20.5.2018.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Lankinen, E. 2017. Perehdyttämisen kehittäminen Varuboden-Oslalla. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/124111/Lankinen_Elina.pdf?sequence=1&isAllowed=y 2.5.2018

- Lokka-Palomäki, J. 2017. Valmennuspäällikkö. Alko Oy. Opinnäytetyön ideointipalaveri 3.10.2017.
- Luoto, L. 2012. Ajattele perehdytys uudelleen. Psycon Oy. Blogi.14.5.2012.
<https://www.psycon.fi/blogi/ajattele-perehdytys-uudelleen>. 6.5.2018.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.
- Manka, M-L. 2010. Työn iloa ja imua: työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Kuntoutussäätiö.
https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf 3.5.2018
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pakola, E. 2017. Ketjupäällikkö. Alko Oy. Opinnäytetyön ideointipalaveri 3.10.2017.
- Psycon Oy. 2018. Yksilöllisyys takaa onnistumisen. Psycon Oy.
<https://www.psycon.fi/ratkaisumme/onnistuvainnoissa/perehdyttaminen>. 13.5.2018.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tampere: Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2004. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Hyva_Tieteellinen_FIN.pdf 4.3.2018.
- Työturvallisuuskeskus TTK. 2013. Perehdyttämisen kehittäminen. Työturvallisuuskeskus.
https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/perehdyttaamisen-kehittaaminen/Perehdyttamisen_kehittaminen-original.pdf 6.5.2018.
- Työturvallisuuskeskus TTK. 2017. Osaamisen kehittäminen työssä. Työturvallisuuskeskus. https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/osaamisen-kehittaaminen-tyoessae/Osaamisen_kehittaminen_tyossa-original.pdf 5.5.2018.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/283.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. 4.3.2018.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki. Helsingin seudun kauppakamari.

Hyvä vastaanottaja

Opiskelen Karelia ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa liiketalouden koulutusohjelmassa (tradenomi YAMK). Olen tekemässä opinnäytetyötä myymälän vastaavaroolien uudistumisesta myymäläryhmien mestarirooleiksi. Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia mestareiden perehdytystä niin mestareiden kuin palvelupäälliköiden näkökulmasta.

Olen tehnyt Webropol-kyselyn opinnäytetyötä varten ja toivoisin Sinun vastaavan siihen. Kysely sisältää sekä avoimia että monivalinta kysymyksiä ja on avoinna 18.2.2018 asti. Opinnäytetyön ohjaajana toimii Alkon puolelta valmennuspalvelupäällikkö Jaana Lokka-Palomäki.

Webropol-kyselyn tulokset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Yksittäistä vastaajaa ei pysty tunnistamaan kyselyn tuloksista. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua keväällä 2018 ja se julkaistaan Theseus – tietokannassa. Annan mielelläni lisätietoja tarvittaessa.

Ystävällisin terveisin

Jaana Karppanen

Hei

Lähetin noin viikko sitten opinnäytetyöhöni liittyvän kyselykutsun, joka koski mestareiden perehdyttämisen kehittämistä. Vastauksia on palautunut jonkin verran, mutta toivoisin vielä lisää vastauksia. Kiitos kaikille, jotka ovat jo vastanneet kyselyyn.

Kysely on avoinna 25.2.2018 saakka ja jokainen vastaus on tärkeä. Opinnäytetyön tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä. Yksittäistä vastaajaa ei pysty tunnistamaan.

Ystävällisin terveisin

Jaana Karppanen

KYSELY MESTARIT

1. Alue, jolla toimit mestarina *

- Pk-seutu
- Etelä-Suomi
- Lounais-Suomi
- Itä-Suomi
- Länsi-Suomi
- Pohjois-Suomi

2. Kuinka pitkään olet työskennellyt Alkossa?

- alle vuoden
- alle 3 vuotta
- 3–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- yli 10 vuotta

3. Miksi halusit mestariksi?

- halu vaikuttaa myymäläryhmässä
- mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa ja osaamista
- halusin vaihtelua nykyiseen toimenkuvaan
- en hakenut mestariroolia
- jokin muu syy, mikä

4. Perehdytykseen oli varattu riittävästi aikaa (skype, lähipäivät jne.)

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- en samaa enkä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

5. Perehdytyksen jälkeen minun oli helppo aloittaa mestarin työtehtävät

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- en samaa enkä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

6. Koen tarvitsevani lisäkoulutusta seuraavissa asioissa (palvelumestari)

- palveluasenteen kehittäminen myymäläryhmässäni
- asiakaspalautteiden käsittely ja viestiminen
- sesonkien suunnittelu ja toteutuksen organisointi
- jokin muu, mikä?

7. Koen tarvitsevani lisäkoulutusta seuraavissa asioissa (valikoimamestari)

- valikoimanhallinta
- tilanhallinnan suunnittelu
- tuoteosaamisen edistäminen myymäläryhmässäni
- jokin muu, mikä?

8. Olen saanut tukea mestarityöhön omassa myymäläryhmässäni

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- en samaa enkä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

9. Olen saanut tukea mestarityöhön omalta lähiesimieheltäni

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- en samaa enkä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

10. Teemme yhteistyötä muiden saman alueen mestareiden kanssa

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- en samaa enkä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

11. Mikä on sinusta ensiarvoisen tärkeää perehdytyksessä? Esim. koulutus, lähiesimiehen tuki jne. (avoin)

12. Millainen tuki on sinusta ensiarvoisen tärkeää uuden työroolin haltuunotossa? (avoin)

13. Miten mestariroolien perehdytystä voitaisiin mielestäsi kehittää? (avoin)

KYSELY PALVELUPÄÄLLIKÖT

1. Myymäläryhmässämme oli riittävästi sopivia hakijoita mestarirooleihin

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- en samaa enkä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

2. Myymäläryhmän toiminnan näkökulmasta mestariroolit ovat tärkeitä

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- en samaa enkä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

3. Myymäläryhmän tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta mestariroolit ovat tärkeitä

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- en samaa enkä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

4. Mestariroolit auttavat palvelupalvelupäällikköä myymäläryhmän johtamisessa

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- en samaa enkä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

5. Teen mestareille kuuluvia työtehtäviä

- kyllä
- en

6. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin miksi teet

7. Olen mielestäni tukenut myymäläryhmäni mestareita uuden työtehtävän hal-
tuunotossa

- täysin samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- en samaa enkä eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- täysin eri mieltä
- en osaa sanoa

8. Kuinka tärkeänä pidät perehdytyksen roolia mestarityön aloituksessa ja kuin-
ka sitä voisi mielestäsi kehittää? (avoin) *